إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال
www.edara.com

السنة الخامسة
العدد السادس
مارس
(آذار)
١٩٩٧

بيئة العمل

الإدارة المرحة

الضحك في بيئة العمل: حيلة و وسيلة

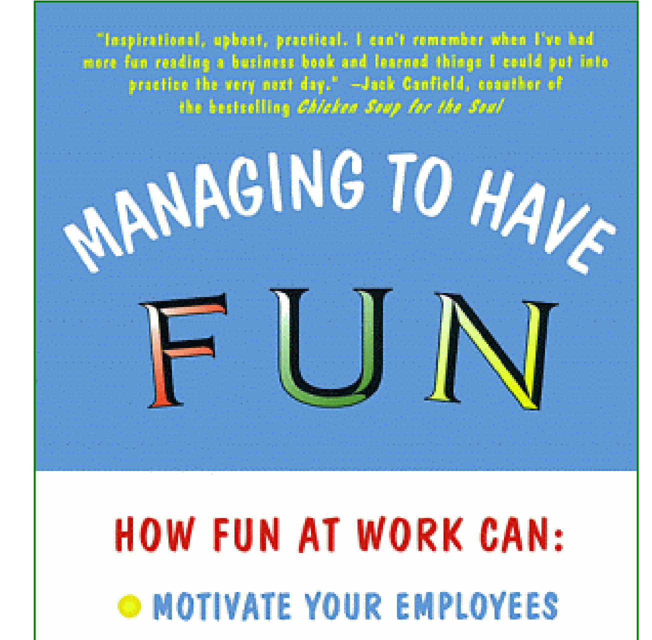
تأليف: مات وينستين

التصفيق بفلوس

تعمل شركة Play Fair (بلاى فير) - التي أديرها - على تأهيل الموظفين ليتعلموا من جديد لغة الضحك والفكاهة الهادفة بعد أن نسوها أو تناسوها. فإذا امتلكنا الشعور بالبهجة والانطلاق، ذلك الشعور الذي فقدناه على مر الأيام، سنستطيع أن نحول مكاتب الشركة إلى جنة والعمل إلى متعة حقيقية. هذه هي الرسالة التي نبشر بها والتي تقوم عليها جميع برامج التدريب أو الدعم النفسي والاجتماعي التي ننفذها.

استجاب لنا المديرون والموظفون في كل مكان وعدلوا من سلوكياتهم وتخلصوا من أمراض كثيرة. حتى لقد أصبحنا من فرط الثقة في نجاح برامجنا نقدم لعملائنا ضمانا باسترداد الأجر الذي يدفعونه لنا مقدما وذلك إذا لم نجبر المشاركين في برامجنا على الوقوف والتصفيق بحماس منقطع النظير، في كل مرة ننهي فيها أحد برامجنا التدريبية.

ولكنني لن أنسى ذلك اليوم الذي دعيت فيه لتقديم برنامج تدريبي في إحدى الشركات. وقفت السكرتيرة، يومها تقدمني للحاضرين فقالت: "أحيطكم علما بأن محدثنا الليلة قد تعهد برد الأجر الذي تقاضاه كاملا إذا لم يلق منكم تصفيقا حادا مستمرا في نهاية لقائه. وإنني لست بحاجة لتذكيركم بأن المؤسسة قد خسرت في العام الماضي ١٠ ملايين دولار، وأنها بأمس الحاجة لأي مبلغ يمكنكم توفيره، بشرط أن لا تصفقوا للدكتور (وينستين) بعد أن ينهي محاضرته. ولكن لسوء حظ هذه الشركة لم نستطع أنا والحاضرون، أن نساهم في تخفيض خسائرهم. فقد اضطروا للوقوف والتصفيق بحرارة ودفعوا الحساب كاملا. واضطررت أنا للضحك معهم، لا منهم ولا عليهم.



كما لن أنسى المرة الوحيدة التي فقدت فيها أعصابي بسبب قلقي على الأجر الذي يجب أن أتقاضاه. فقبل عشر دقائق من الموعد المحدد لإلقاء محاضرة في مقر اتحاد النقل العام الأمريكي عن قوة تأثير المرح في بيئة العمل، فإذا بنائب رئيس الاتحاد "توم" يقول لي وهو يبتسم: د. وينستن! نحن نتوقع منك إلقاء هذه المحاضرة مجانا هذا الصباح!" فقلت على الفور: "لا تأمل أن ألقى أبدا محاضرة بلا مقابل. هذا يعني أنك تنسف الاتفاق المعقود بيننا. حذار من المزاح في هذا الأمر!".

لم يعر توم انفعالي اهتماما ودفع لي بكتيب البرنامج الخاص بالمؤتمر وهو يبتسم وقال: "لو قرأت المكتوب هنا لعرفت لماذا يجب أن نسترد النقود التي دفعناها لك مقدما". أمسكت بالكتيب وقرأت حتى وصلت إلى الفقرة الخاصة بمحاضرتي، فوجدت هذا التحذير مدونا بخط بارز: "نرجو من السادة الحاضرين مراعاة أن د. وينستن يفقد السيطرة على أعصابه ويصاب بالاهتياج إذا صفق المستمعون بطريقة صاخبة أو هبوا واقفين فجأة في نهاية المحاضرة، وذلك بسبب صدمة عصبية قاسية تعرض لها في طفولته. لذلك نرجو الالتزام بالتصفيق الهادئ وعدم مقاطعته أثناء المحاضرة".

وقعت هذه الكلمات علي كالصاعقة، وقرأ (توم) الذهول المرتسم على وجهي، ومن حسن الحظ أنه لم يتمالك نفسه، واعترف أن ما قرأته غير مكتوب في النسخة الحقيقية التي وزعت على الحاضرين، وأن هذا الوصف المثير للذعر ليس إلا سطورا مدسوسة في نسخة أعدها خصيصا لأجلي! وما هي إلا لحظة، حتى انفجرنا أنا و (توم) في الضحك.

هل تتذكر آخر مرة ضحكت فيها من قلبك حتى كدت تقع على الأرض؟. الضحك يجعل عضلات الجسم تسترخي لدرجة يصعب معها على المرء استجماع قواه. الضحك التلقائي يعنى دخول الجسم في حالة استرخاء. إذا تأملت صورتك في المرآة أثناء الضحك المتواتر سترى ذراعيك تترنحان وعينيك لامعتين. هذه العلامات تعني طبيا، أن جسمك في حالة استرخاء. وما دام الضحك والاسترخاء صنوان، فمن المستحيل أن تنخرط في الضحك وتظل متوترا في نفس الوقت. فلماذا نبحث عن عقاقير مؤلمة لتخفيف التوتر ونترك العلاج الطبيعي الميسور؟! ولماذا نثقل كواهل المنظمات ببرامج لإدارة الضغوط إذا كان بمقدورنا نزع فتيلها من البداية.

قليل من الضحك يشفي

"الضحك خير دواء".. مقولة تتناقلها الأجيال منذ آلاف السنين. ولكن، في السنوات العشر الأخيرة فقط ظهرت دراسات علمية وطبية تؤكد التأثير الحيوي والإيجابي الذي يتركه الضحك في النفس والبدن. من الرواد في هذه الأبحاث "نورمان كوزينس" الذي وضع كتابا رائعا يصف فيه ما ينطوي عليه الضحك من قوة ساحرة لمساعدة المرضى النفسانيين على الشفاء. هذه القدرة اختبرها "كوزينس" بنفسه؛ فلقد كان يعانى من مرض نفسي مزمن، ولم يخلصه من المرض إلا الضحك. فبعد أن اتخذ الضحك أسلوب حياة، تغير كإنسان، وصار أكثر إقبالا على الحياة. فإذا كانت المشاعر السلبية تمرض النفس وتعل البدن أليس منطقيا أيضا أن الضحك والحب والمشاعر الإيجابية تعيننا على الشفاء. هذه حقيقة علمية وليست افتراضات. لقد أثبت (د. لي بيرك) أن المرح يؤدي إلى تكاثر خلوي تلقائي للكريات الليمفاوية في جسم الإنسان، مما يفضي إلى تكون عدد أوفر من الخلايا "تي" "T cells" التي تعتبر مقوما هاما في الجهاز المناعي للإنسان. وهناك أيضا، رأى يتبناه كثير من الباحثين - وإن لم تثبت صحته - وهو أن الضحك المتواتر يؤدى إلى تكوين وضخ مادة "الإندورفين" في الدم، وهى المادة المسئولة عن تسكين وتخدير الألم في الجسم.

المرح في العمل

١ـ البعد الإنساني للضحك

الضحك لغة عالمية، يتكلمها ويفهمها مختلف الأفراد في مختلف الأعمار ومختلف القارات. فالضحك واللعب هما اللغة التي تعلمناها فطريا ونحن أطفال. فعندما يشترك اثنان في الضحك، يقام بينهما جسر معنوي وقناة اتصال تنقل رسالة غير منطوقة لا تنقصها الفصاحة تقول: "نحن بشر سواء، وإن اختلفنا في المراكز أو المؤهلات أو غيرها، فلسنا غرباء بعضنا عن بعض. المرح في العمل ليس هدفا بحد ذاته. فهو المدخل الذي يفضي إلى الهدف الأكثر عمقا، وهو كسر حاجز العزلة بين بيئة العمل المصطنعة وبين حياتنا الطبيعية. هذا يعني أن الضحك في بيئة العمل ضرورة لا رفاهية. فهو يؤصل في المرء الشعور بالرضا عن الدور الذي يقوم به في المؤسسة؛ لأننا نعرف من خلاله أن هناك تأثيرا لأعمالي وأقوالي في حياة الآخرين.

الق بذارك في حقول زملائك، تجني ثمارك من سلال عملائك.

٢ـ اخرج من القالب القديم

هل نشر المرح وإشاعة البهجة تتعارض مع الجدية والتركيز؟

هذا هو المفهوم الخاطئ الذي يجب أن نلغيه!. فإذا شاهد المدير التقليدي موظفا في حالة استرخاء يدمغه بتهمة الإهمال، وإذا ضبط أحدهم متلبسا بالمزاح الهادف، يتهمه بتبديد وقت العمل. ولكن الخبرة التي اكتسبتها وبشرت بها شركة "بلاى فير" على مدى عشرين عاما تقول: "إذا أردنا أن يكون العاملون معنا - موظفين ومديرين - في حيوية دائمة، فيجب أن لا نمنع عنهم الماء والهواء - الضحك والمرح. نحن في أمس الحاجة ليس إلى التغاضي عن السلوكيات التي تعبر عن المرح فقط، بل نحن في حاجة للجوء لكل حيلة ممكنة للخروج من قالب الجدية الزائف الذي تصطبغ به معظم المؤسسات.

لكن هذا لا يعني أن يتحول المرح والضحك الهادف، إلى سخف ودعابات سطحية، تتحول مع الوقت إلى استهتار وعدم التزام. فما نعنيه هنا هو بناء بيئة عمل بعيدة عن الروتين والعنف وحرق الأعصاب، وقريبة من التفاعل والتناغم، ومفعمة بالروح الإنسانية المرحة التي فطرنا الله عليها.

٣- جني الثمار

أصبغ قوالبك الإدارية بقليل من المرح والفكاهة، لتحصل على فرق عمل متناغمة ومرتفعة الأداء، فرق عمل لا تحتاج إلى ما يسمى بـ "إدارة الضغوط"، لأن معنويات أعضائها محلقة في ذرى الإنتاج ولا تحتاج إلى منشطات تدريبية ومحفزات خطابية لاستثارتها. هذه الفرق الباسمة يسودها ولاء من نوع مختلف، إنه ولاء طويل المدى في منظمة لا تعاني من تسرب بعض الموظفين وتوتر بعضهم الآخر.

٤- عميل الداخل أولا:

"الق بذورك في حقول موظفيك، تحصد غمارك من سلال العملاء."

إذا كنت ترجو لشركتك أن تتفرد بتقديم خدمة ممتازة للعميل، فعليك أولا أن تولي نفس الدرجة ونفس النوعية من الاهتمام والتوقير للعميل الداخلي: الموظف. لا تنتظر من الموظف أن يمنح العميل خدمته مغلفة بابتسامة ما لم تمنحه أنت ما يستحق الابتسام.

عندما تستحث بيئة العمل الموظفين على الاحتفاء بنجاحاتهم، وعندما يلقى المرح الاستحسان والتقدير، يتغلغل في المؤسسة روح الاعتزاز والثقة بالنفس. هذا الزهو ينتقل تلقائيا إلى العميل الخارجي. إنه - لا شعوريا - يختار شركة يشعر بالراحة والزهو والرغبة في أن يكون ضمن عملائها. وليس في الأمر سحر. إذا وجد موظفوك متعة حقيقية في أداء أعمالهم، فإن الأعراض تغدو واضحة: نهم وولع في الأداء من جهتهم، وإقبال من الآخرين على التعامل مع شركتك.

عندما تكون أمامك فرصة المفاضلة بين أربعة موردين يستطيع كل منهم أن يقدم لك نفس المنتج، بنفس السعر وفي نفس التوقيت، فإنني تستخدم عقلك في المفاضلة، ولكنك أيضا تستخدم قلبك. وعندما تدير قرص الهاتف يجيئك صوت تتسم نبراته بالسرور والمرح. هذه النبرات لا تتم فقط عن موظفة تمارس العمل بطريقة ممتعة، بل تتم عن موظفة تمارس المرح بطريقة منتجة. وستختار بلا شك

توزيع الفرح

انطلقت، ذات يوم، في شوارع مدينة (بركلي) أمارس رياضة الجري لأول مرة مع صديقي الطبيب النفسي (دال لاريسون). لأول وهلة بدا لي أن (دال) ليس في كامل قواه العقلية. لقد كان يتوقف بين فينة وأخرى ويدس يده في جيبه ويخرج حفنة من العملات الفضية ويطوح بها في الهواء خلف ظهره. ولما فشلت بذكائي الفذ، بعد تكرار تصرفه ستة مرات، في إيجاد أي تفسير عاقل لتصرفه، استفسرت منه عن سر تصرفاته الغريبة.

ضحك (دال) بزهو وروى لي قصة الدراسة التي أجراها بعض الباحثين في علم النفس في الآونة الأخيرة. لقد قام هؤلاء الباحثون بمراقبة سلوك الأفراد العاديين وهم يجرون اتصالاتهم الهاتفية من هواتف عملة منتشرة في الشوارع. لقد لاحظوا أن الجميع بلا استثناء تقريبا يتحسسون الجهاز بعد الانتهاء من المكالمة بحثا عن عملات نقدية متبقية.

أوحى هذا السلوك للباحثين بتجربة طريفة أجروها في اليوم التالي. قاموا بتوزيع بعض العملات الفضية بطريقة عشوائية في الجيوب الخاصة بإعادة العملة في عدد من أجهزة الهاتف المتجاورة، وبالتالي كان بعض المستخدمين يجدون من حين لآخر بعض العملات فيظنون أن الجهاز قد أنزلها بطريق الخطأ، فيأخذونها في سعادة. في نفس الوقت قاموا بتعيين امرأة لتقوم بدور تمثيلي محدد، وهو أن تعبر الطريق الممتد أمام أجهزة الهاتف وهي تحمل كومة ضخمة من الكتب وتتظاهر بالتعثر المفاجئ بحيث تقع الكتب منها على الأرض. هنا بالطبع كان المارة يهرعون لمساعدتها في جمع الكتب المتناثرة.

تم تكرار نفس المشهد عدة مرات على فترات متباعدة أثناء اليوم. أما النتيجة الإحصائية المدهشة التي توصل إليها أولئك الباحثون فهي أن نسبة الأفراد الذين وجدوا العملات في الهاتف وأخذتهم نخوة المساعدة كانت أربعة أضعاف الأشخاص الآخرين الذين انبروا لمساعدة المرأة المسكينة!! أما النتيجة النهائية التي خلصوا إليها فهي أننا - كأشخاص عاديين - عندما نمر بخبرة مبهجة نميل إلى العطاء والمبادرة إلى مساعدة الآخرين عن طيب خاطر، حتى لو لم يكن للآخرين أي دور في الخبرة المبهجة التي مررنا بها. ولهذا السبب كان صديقي الدكتور (دال) يطوح بالعملات في شوارع (بركلي). لقد قرر إدخال البهجة إلى نفوس نفر من المارة علهم، في غمرة سعادتهم، يأتون أفعالا طيبة في ذلك الصباح البارد.

التعامل مع شركتها؛ لأن السعادة والمرح ينتقلان بالعدوى، وأنا ـ كما أنت ـ في أمس الحاجة لقسط منهما.

مدخلان لغرس المرح في بيئة العمل

الأول: اشغل بالك بهم

سل نفسك : أية نوعية من الناس أقودها؟ ما لون المرح الذي يفضلونه؟ كيف أوفر لهم أسلوب العمل والمرح الذي يبهجهم خارج أوقات العمل؟

على مدى سبع سنوات، عملت (سارة) كسكرتيرة لثلاث مديري حسابات في إحدى المؤسسات. لقد كرهت سارة وظيفتها وحياتها لفرط الإرهاق الذي كانت تعاني منه، وبالأخص شعورها بأنها تحولت إلى آلة أو ترس يدور بلا هوادة. ولكن سارة تقول أن كل هذه المشاعر قد تبددت بعد أسبوع واحد من مقدم مديرها الجديد.

اعتاد هذا المدير أن يمر يوميا على مكتب سارة سواء كان لديه طلب أو لا، فقط ليلقى عليها التحية ويتفقد أحوالها. ذات يوم، هل عليها المدير، في التاسعة صباحا، ووضع أمامها مذكرة من خمس وثلاثين صفحة، وطلب منها مراجعتها وتنقيحها وتسليمها له في مكتبه في تمام العاشرة والنصف. انكبت سارة على العمل، وعندما وصلت إلى الصفحة العاشرة وجدت شريطا أصفر لاصقا كتب عليه "إذا انتهيت من هذه المذكرة في أقل من ساعة فسوف أدعوك إلى الغذاء يوم الخميس القادم. وعندما وصلت إلى الصفحة السابعة عشر وجدت شريحة صغيرة من الشكولاته ملصقة على حافة الورقة ومدون بجوارها "ها أنت قطعت نصف المشوار، كلي هذه فورا!"

تستطيع سارة أن تسرد لك العشرات من هذه اللفتات الطريفة التي يفاجئها بها المدير من حين لآخر. هذه الأشياء التي تبدو صغيرة أشاعت البهجة في قلبها وبددت الشعور بالتعب المضني الذي لازمها في السنوات السابقة. سر سعادتها هو شعورها بأن مديرها عندما يفكر في المهام التي يسندها إليها فهو يفكر فيها كإنسان يهمه أمره، لا كآلة لا يرى فيها سوى معدلات إنتاجها.

الثاني: خذ بزمام المبادرة

على مدى سنوات عمله رئيسا لإحدى الشركات المتخصصة في صناعة وبيع المفروشات أدار "مارشال هول" مؤسسته بقالب مميز من الجدية والجمود. لكنه أقر في نهاية المطاف أنه لابد من التخلي عن سياسة القبضة الحديدية التي اكتشف أنها لم تؤد إلى زيادة الإنتاجية، بل قادت إلى زيادة تسرب الموظفين الأكفاء. فبعد أن كان يهاجم الأفكار التي أنادى بها، جاء يستشيرني في كيفية بث روح المرح في المؤسسة والتغلب على العقبة التي تتمثل في خوفه من التغيير ومن أن يفقد هيبته. ومن ثم حدثته عن تجربة "جيف ألكسندر" رئيس إحدى الشركات الكبرى في "أوكلاند".

كانت لدى د. ألكسندر قناعة كاملة بأن الاجتماعات بأنواعها والمباحثات على كثرة مستوياتها، ليست هي الأسلوب الأمثل لمناقشة مشكلات العمل وحلها. فهذه الطريقة التقليدية تستنزف الوقت وتهدر الطاقات. لكنه اضطر في وقت ما إلى عقد اجتماع موسع مع سائر القيادات والأفراد لإحداث قطة تحول في أسلوب الاتصال داخل الشركة. لقد اكتشف خللا جسيما في العمل، إذ أن عشرات المذكرات التي يتم تداولها بين الأقسام لا تلقى استجابة من أي نوع. فضلا عن أن أكثر الرسائل تفتقر إلى الإيضاح. ومن ثم فقد استن ألكسندر والمجتمعون معه منهجا جديدا للاتصال والتشاور بين العاملين يتلخص فيما يلي:

١- يتم صياغة نموذج جاهز للتراسل ويتم توزيعه على جميع العاملين.

٢- يحتوى كل نموذج على اختيارات للتأشير عليها مع توضيح نوع الاتصال: رسالة، رد، مشكلة (أو حل).

٣- يقوم المتلقي بتدوين رده فورا على نفس الورقة ويعيد وضعها في صندوق البريد الخاص به.

كان د. ألكسندر سعيدا ومتفائلا بنجاح النظام الجديد، وقام بالفعل بطباعة كم ضخم من النماذج ووزعها على الجميع. ولكن خاب أمله عندما اكتشف، بعد مضى أسبوع، أنه الشخص الوحيد الذي يستخدم هذا النظام. لقد اكتشف ليس فقط أنه الوحيد الذي يكتب الرسائل، بل اكتشف أيضا أن أحدا لم يكلف نفسه عناء التفتيش في صندوق بريده الخاص. ومما يدعو للتشاؤم أكثر أن الذين تسلموا الرسائل لم يتجشموا عناء الرد عليها إلا بعد فوات الأوان. هنا أدرك ألكسندر أنه لا مفر من إحداث تغيير جذري، وأن عليه أن يأخذ بنفسه زمام المبادرة.

الذين يضحكون معا، يبقون معا.

قام بجولة تفقد فيها الصناديق التي بث فيها رسائله وأخذ يوزع داخلها بعض الهدايا الطريفة فوضع في هذا الصندوق ٥ دولارات، وفى صندوق قطعة شكولاته، وهكذا. ثم أخذ يطوف بين المكاتب وهو ينفخ في صفارة قطار ويصيح: "مفاجأة في صندوق البريد!" أو "فتش الصندوق واحصل على وجبة خفيفة".

استطاع الرئيس بهذه الحيلة الكوميدية أن يحفز الجميع على فحص صناديق البريد، ولم تكلفه الحيلة سوى متعة التخلي عن قالب الجدية الكئيب وإعادة صياغة دوره كمدير. ولكن المشكلة التالية التي ظهرت على السطح أن أحدا لم يكتب له أية رسائل. من هنا لجأ إلى إجراء صارم، إذ أعلن، في الأسبوع التالي، إضرابه عن الحوار؛ فكلما دخل أحدهم مكتبه ليسأل أو يستفسر عن شئ ما، يبادره بحسم: "ارسل لي مذكرة بذلك!".

ذات مرة رد عليه موظف يدعى "جيف" قائلا : "ولكنك لا تفعل شيئا الآن ولديك الوقت للحديث" فما كان من ألكسندر المحنك إلا أن داعب بيده فتاحة الخطابات ورد عليه: "إنني أفعل شيئا بكل تأكيد، إنني أنتظر وصول رسائلي!" وهكذا وجد جميع الأفراد أنهم لكي يحظوا بأي تفاعل من مديرهم

فلا مفر من الكتابة إليه. وهكذا نجح ألكسندر في حملهم على استخدام نظام الاتصال الجديد - الذي اقترحوه بأنفسهم - ونجحت هذه الحيلة في تعليمهم عادة جديدة: أن يكتبوا ويردوا على بعضهم، فيحققوا السرعة والدقة المطلوبتين.

لقد نجح المدير في فهم دوره وفي إدراك أن المرح وسيلة جيدة لتحقيق ما تعجز السبل التقليدية عن حله. ونجح أيضا في إدراك أن اللجوء للمرح يحتاج إلى حيلة وأن هذه الحيلة تحتاج وتستحق بعض المعاناة.

حيلة جديدة كل أسبوع

الخروج من قالب الجدية المصطنعة ومظاهر الوقار المفتعلة و(النفخة الكذابة) يحتاج إلى حيل كثيرة. لأن الإنسان بطبيعته يقاوم الخروج عن المألوف ويخاف من التجديد، لا سيما في السلوكيات والعلاقات، ومن ثم لابد من نصب الشرك والتسلح بحيلة أسبوعية لإيقاع العاملين في مهرجان المرح. فلماذا لا تؤلف وتستمد من العاملين معك برنامجا يحتوي على ٥٢ حيلة يتم تنفيذها على مدار العام؟ لقد وجه مدير إحدى الشركات هذا السؤال لجميع الموظفين في الشركة: "ماذا في جعبتك من حيل لبث روح المرح وإشاعة البهجة في نفوس من يعملون معك على مدى الأسبوعين التاليين؟

وهذه بعض الإجابات:

١. سأشترى، أثناء ذهابي للعمل، تذكرة "يانصيب" وألصقها على مقبض المكنسة الموجودة في المكتب. صاحب الحظ السعيد الذي سيستخدم المكنسة أولا سيحصل على جائزة!

٢. سأطهو ذات صباح، بنفسي، إفطارا شهيا لجميع العاملين معي. ثم أدعوهم لحفل شواء على الغذاء.

٣. سأقوم بتعليق لوحة جدارية خاصة بخدمة العملاء نعرض عليها ما يردنا، من العملاء، من بطاقات أو خطابات يثنون فيها على الخدمات المتميزة التي لاقوها من هذا الموظف أو ذاك.

٤. سأقيم، على نحو غير متوقع، مباراة مدتها ١٥ دقيقة في كرة السلة، وذلك كهدنة من عملية تفريغ الشاحنات تتزامن مع ذروة ضغط العمل في متجر الأثاثات.

والآن إليك بعض الحيل التي تمارسها شركتنا (بلاى فير):

* صور الطفولة:

يتم نصب لوحة جدارية ويتولى أحد الموظفين جمع صور فوتوغرافية من جميع الزملاء. لقطة لكل منهم وهو طفل.

بلاى فير: إدارة موجهة بالمرح

كما تولد طواحين الهواء الكهرباء من لا شئ، هكذا نحن في بلاى فير نولد بالمرح تيارا لا ينقطع من الجدية والالتزام، ونختزن شحنات كثيفة من الثقة والولاء، نكسر الجمود ونحطم مقاييس الأداء!

من أول وهلة لعلاقته معنا، نجعل العميل الذي نستهدفه يدرك أن المرح والفكاهة جزء لا يتجزأ من أسلوبنا في العمل. إن بطاقتي الخاصة بالعمل، على سبيل المثال، مكتوبة هكذا:

بلاى فير
مات وينستين
الإمبراطور
٢٢٠٧ ش أوريجون. بركلي، كاليفورنيا
هاتف: (510) 540-8768

غير أن زميلتي (فران سولومون) تتمتع بحمل لقب "كبيرة الوصيفات" وهو أكثر الألقاب شعبية في الشركة. الهدف من هذه البطاقات وهذه الألقاب يمتد من توطيد أواصر المودة بين الزملاء، ليقودنا إلى هدف حيوي آخر وهو غربلة العملاء الجدد. فعندما أقدم بطاقتي إلى عميل جديد، وألمح إمارات التعجب أو الاستياء على وجهه، أجزم على الفور بأنه لا يصلح للتعامل مع شركتنا (المرحة). لقد تفتقت روح المرح السائدة في المؤسسة عن أبجدية خاصة يعرف عملاؤنا أبجديتها تماما، ويتجاوبون معها.

فعندما أرسل خطابا من مقري الإمبراطوري تأتيني ردود مذيلة بتوقيعات على غرار: "ملكة شئون الأفراد" أو "العبد المطيع" أو "الحاكم بأمر الحسابات"، أو (رئيس التشريفات). حينئذ يأخذني التفاؤل بأنني على وشك الدخول في علاقات جديدة، خصبة مثمرة.

وأنت أنت عزيزي القارئ، يمكنك الآن إعادة تصميم بطاقات العمل Business Card . لكن المهم هو أن تعيد تصميم بيئة العمل، لتقيمها على أسس جديدة، من المرح والسعادة والإنتاجية المرتفعة المعززة بروح التفاؤل والتفاني اللامتناهي.

تعلق الصور على اللوحة، صورة المدير جنبا إلى جنب مع صور مدير الحسابات وبقية الموظفين. يعلق المشاهدون على هذه الصورة تعليقات متفاوتة تزيل الحاجز النفسي بين الإدارة وبقية الموظفين.

الرسالة: نعم، نحن مؤسسة لها هيكلها الإداري وتسلسلها القيادي، إلا أن المحك هو أننا جميعا كنا أطفالا. تلك الرسالة حرية بإزالة الحاجز النفسي الذي يفصل بين الرئيس والمرءوسين وتنمي روح المشاركة التي تتخطى الرسميات و تزيل الهيبة المفتعلة التي تصنعها المناصب.

* قم بأشياء غير متوقعة:

لماذا نتصرف كل يوم، في نفس الأوقات، بنفس الأساليب؟؟ لماذا لا نأتي بتصرفات عفوية وفطرية؟ إننا بذلك نحيي اللحظة الحاضرة ونعيشها بالفعل. فاللحظة المكررة دائما مملة وميتة. لأن الحياة في صميمها تدفق و انعتاق لا تشرنق وانغلاق.

الكاميرا الخفية: وضع زميلنا (هووارد) مسئول الأمن في إحدى الليالي جهاز اللاسلكي الخاص به في إحدى الدمى التي يلهو بها الأطفال وتركها في مكان يكثر تردد الموظفين عليها. وكلما تصادف مرور أحد الموظفين أمام الدمية يبدأ هووارد في محادثته عبر جهاز الإرسال والاستقبال، وهو جالس في حجرة مجاورة في موضع لا يلحظه أحد. مثل هذه المداعبات جعلتهم يعودون إلى الوعي وجعلت النشاط يدب في عروقهم من جديد.

* رحلة إلى متجر الألعاب:

قام "ريك كريف" مدير الدعاية والإعلان في (بلاي فير) ذات يوم بجولة في متجر للألعاب لاختيار لعبة طريفة يهديها لطفلته. وقع اختياره على لعبة في شكل "موزة" كبيرة. غير أنه، لدى عودته إلى المنزل، أدرك أنه أخطأ الاختيار؛ إذ أن الحجم المبالغ فيه للموزة أثار فزع طفلته، وجعلها تكره الاقتراب منها. فما كان من كريف إلا أن أخذ تلك الموزة البلهاء ووضعها على مكتبه في الشركة. ولم يلبث زملاؤه أن افتتنوا بمنظرها المثير للضحك. وإذ بواحد من الزملاء يلبسها نظارة شمسية وآخر يلبسها قبعة. وسرعان ما تحولت اللعبة إلى مشهد كوميدي غاية في الإثارة والمتعة. لدرجة أن الجميع تسابقوا إلى وضعها على مكاتبهم.

علق أحدهم على هذه الظاهرة بقوله: "عندما يفوتني إنجاز مهمة ما في وقتها المحدد، ويبدأ التوتر يتسرب إلى داخلي، أذكر نفسي بأن الدمية تنتظرني على المكتب، وأنها ستنتظر وصولي صباح اليوم التالي. وأصبحت أعزي نفسي قائلا: "لقد تأخرت بالفعل، لكن الأمر ليس بهذه الخطورة، فمن الممكن دائما أن يستعيضوا عن وجودي بالدمية الكبيرة!"

وأنت، ما رأيك؟ لماذا لا تقوم بزيارة خاطفة إلى متجر الألعاب لتختار لعبة مثيرة، ليس من أجل أطفالك، ولكن من أجل زملائك.

*الاقتراع باللبان:

ابتكر "دان مينوتا" الذي يعمل بإحدى شركات التلفاز طريقة جديدة لإشاعة الحيوية في الاجتماع الأسبوعي الذي يعقده للعاملين. دخل مينوتا في مستهل الاجتماع حاملا في إحدى يديه باقة من الزهور وفى اليد الأخرى صينية عليها علم من اللبان (العلك). سلم كل واحد من الحاضرين زهرة وعلبة لبان، وطلب من كل فرد أن يعبر عن تأييده أو معارضته للرأي الذي يدلى به أي متكلم، أما بإلقاء زهرة على هذا المتكلم، في حالة التأييد، وإما بإلقاء قطعة لبان عليه في حالة الرفض.

لا شك في أن هذه الطريقة المرحة تكسر الرتابة التي تتسم بهما الاجتماعات الدورية وتخفف من حدة التوتر التي قد تسود عندما تتباين الآراء. من ناحية أخرى تفيد هذه الطريقة في إمداد المتكلم برد فعل فوري، وكأنها اقتراع ساخر لغربلة الآراء المتعددة. لقد ألقى قطعة لبان على أحد المتحدثين لإدلائه برأي لم يعجبه. ولشد ما كانت دهشته عندما اكتشف أنه ليس الشخص الوحيد الممتعض، إذ سرعان ما انهالت على المتحدث قذائف اللبان من جميع الحاضرين!

* رسالة في ملابسك:

شهدت مدينة (فينيكس)، في يوم قائظ، انعقاد مؤتمر دولي لكبار رجال الأعمال. وإذ حدث عطل مفاجئ في أجهزة التكييف، وأخذت الحرارة في الارتفاع، بدأ الحاضرون شيئا فشيئا يفكون رابطات العنق ثم يخلعون سراويلهم. رصدت عيناي الماكرتان نائب رئيس المؤتمر وهو يخلع سرواله. لقد لفت انتباهي أن البطانة الداخلية للسروال مليئة بأشكال زخرفية ذات ألوان مبهرجة. سارعت إليه بعد انتهاء الجلسة واستفسرت منه عن هذا التناقض البالغ بين منظر السروال من الخارج ومنظره من الداخل، فقال: "الحلة الغالية الثمن التي أرتديها والتي تراها من الخارج ما هي إلا الزي الرسمي الذي يراني به العالم الخارجي. ولكن، من الداخل، في الجانب الذي يواجهني أنا، فإنني أضع أكثر عدد من الأقمشة الملونة؛ لأن هذه هي ذاتي الحقيقية!

أما (بوب كليفلاند)، وهو رئيس فرع إحدى المؤسسات العريقة في الولايات المتحدة، فقد أقنع الحائك الذي يحيك له بزة العمل الرسمية أن يطعمها من الداخل. بنسيج صوفي مزركش. يقول بوب عن غرضه من هذا النسيج: "عندما يكون من المقرر عقد اجتماعات أو مفاوضات موسعة، يشارك فيها عدد كبير من المديرين، فإنني أتعمد الذهاب إلى العمل في مثل هذه المناسبة مرتديا تلك البزة السوداء من الخارج والمزركشة من الداخل؛ لأنني أتوقع أنه سيكون يوما مليئا بالتوتر، وبذلك أسخر من لحظات التوتر والانفعال، وأحتفظ بهدوئي عندما تحتد المناقشات. لماذا؟ لأنني أنظر إلى داخلي محاولا إعادة اكتشاف نفسي، قبل أن أنظر للآخرين."

المرح مرفأ أمان في الأجواء العاصفة

برنامج إذابة الجليد هو واحد من أروع البرامج التي طورناها في "بلاى فير" والذي تقوم فرق عمل عديدة

بتطبيقه في أكثر من ثلاثمائة من الكليات والجامعات الأمريكية. ينصب اهتمام هذه الفرق على إعادة الطمأنينة والسكينة إلى الطلاب الجدد المغتربين، والتي يفقدونها بسبب الانتقال المفاجئ إلى بيئة مغايرة تعج بالغرباء من الأساتذة والطلاب. لقد قمت مرة، وعلى مدى أسبوع كامل، بجولة واسعة تفقدت خلالها فعالية هذا البرنامج في ست جامعات في ست مدن أمريكية. في اليوم الأخير من الرحلة تأتى لي أن أشاهد أبرع الأعضاء المشاركين في تنفيذ البرنامج أثناء أحد حواراته المفتوحة مع لفيف من الطلاب. إنه (مايلز فالنتينو). لقد شاهدت بنفسي كيف كانوا يرهفون السمع لكل كلمة ينبس بها. لقد ختم حديثه يومئذ بهذه العبارة: "تنظرون حولكم فتبصرون حشدا من الأفراد الذين يختلفون عنكم في كل شئ. لا تأبهوا بهذا! لأن ما يستحق أن تولوه اهتمامكم حقا، ليس هو الاختلافات والفروق بينكم وبين الآخرين، بل ما ستضيفونه أنتم لحياة هؤلاء الآخرين على مدار أربعة أعوام متواصلة!" وهنا بدأ الطلاب يصفقون له بحماس منقطع النظير.

أما أنا فقد تأبطت ذراعه بكل إعزاز وخرجنا معا في نزهة قصيرة استعرضنا فيها الترتيبات القادمة. وبينما كنت أؤكد إعجابي بأداء "مايلز" وقدراته المتميزة في شحذ همم مستمعيه، كان هو طوال الوقت صامتا، وكأنني أشيد بشخص آخر.

البطل في مأزق

كان من المفروض أن يلحق "مايلز" صبيحة اليوم التالي بالطائرة المتوجهة إلى فيلادلفيا، ومن هناك يستقل طائرة أخرى إلى حيث تقع الجامعة التي سيعقد بها دورة جديدة من برنامج "إذابة الجليد" في مدينة "أتلانتيك سيتي". ولكن السفر المزمع لم يتم. لقد اتصلت الجامعة المدرجة في برنامج (مايلز) بمكتبنا في نيويورك لتخبرنا أن (مايلز) قد اعتذر عن تنفيذ البرنامج، وأنه أخبرهم بقرار الإلغاء دون تقديم مبررات مقنعة. وعلى مدى ثمان ساعات متواصلة تحول المكتب إلى ساحة للحوار، كل يحاول أن يحل لغز مايلز وسر اختفائه المفاجئ. وأخيرا جاء صوت مايلز عبر الهاتف ليخبرنا أنه قد وصل بالفعل، في الموعد المحدد إلى مطار فيلادلفيا ولكنه قطع رحلته وعاد أدراجه إلى نيويورك!. وبسماع صوته زال القلق على سلامة (مايلز)، بينما تصاعدت شدة الحيرة في تفسير سلوكه. واستطرد (مايلز)، بصوت متلعثم، يشرح قصته.

لقد اضطر في إحدى رحلاته الأولى للسفر على متن طائرة من الحجم الصغير سبق أن اصطدمت في الجو بطائرة أخرى، الأمر الذي بعث الرعب في قلبه طوال ساعات الرحلة خوفا من تكرار نفس الحادثة. ومع مرور الأسابيع والأشهر التي أمضاها مايلز في السفر تنامت في داخله عقدة الخوف من السفر على الطائرات الصغيرة، بل من السفر جوا بصفة عامة. وعندما وصل (مايلز) في ذلك اليوم إلى مطار فيلادلفيا اكتشف أن الطائرة التي ستقله إلى (أتلانتيك سيتي) هي أيضا من الحجم الصغير. وسرعان ما استبد به الخوف والقلق، فكانت اللحظة التي اتصل فيها بالجامعة مقررا إلغاء البرنامج!. لقد كان البطل - الذي يحتذى به ويعتد بقدرته على تحفيز الآخرين - يجتاز محنة نفسية قاسية، ونحن لا ندري.

التخلص من مظاهر البطولة الزائفة

عندما سألت (مايلز) في أول لقاء لنا بعد هذه الحادثة، لماذا لم يخبرني بمخاوفه وقد كنت أتنزه معه عشية الرحلة التي قام بإلغائها، قال لي: "لأنك المدير وينبغي أن لا تهتز صورتي أمامك"! ومن هنا كانت المواجهة. لقد أسرعت بعقد اجتماع لجميع الموظفين وأخبرتهم أننا لو كنا بحق نتمتع بروح الفريق، لكنا تعلمنا كيف نتآزر ونتعاضد في أوقات المحن. وقد آن الأوان للتحرر من أقنعة البطولة الزائفة والعنترية التي تمسخ وجودنا وتصيبنا بدوار نفسي قاتل. لقد أرسينا منذ تلك الليلة قواعد جديدة تعيد الأمور إلى نصابها، وأصبح شعارنا: العمل من أجل الفرد لا الفرد من أجل العمل.

قلت لهم: "انظروا إلى مايلز. كنا نركز أنظارنا على الجانب المشرق فنرى مايلز وهو يحاضر الطلاب على مدى ساعتين، تشرأب له أعناقهم، وهم يرهفون الأسماع ويدوي التصفيق في ساحة الجامعة. لا شك أنه يصاب بنشوة غامرة خلال الساعتين اللتين يلتقي خلالهما بجمهور الحاضرين. ولكن، ماذا عن باقي ساعات اليوم؟ ماذا عن الترحال والسفر الدائم؟ ماذا عن النوم كل ليلة على أسرة غريبة في فنادق ومدن غريبة؟ إننا نقوم بعمل ملئ بالضغوط والقلق. ماذا سنفعل كي لا تتكرر محنة مايلز؟!

تمخض الاجتماع عن فكرة رائعة لمساندة فريق المدربين أثناء سفرهم. قررنا تطوير نظام إلكتروني للبريد الصوتي يمكن أي مدرب من إرسال رسالة صوتية يتلقاها جميع الزملاء في أجهزة الكمبيوتر من خلال شبكة الانترنت. ومن ثم يستطيع أي من الزملاء أن يرد عليه برسالة صوتية يبثه من خلالها رأيا أو حلا لمشكلة، ويشاركه لحظات الوحدة، بكلمات التشجيع والمؤازرة والمشاركة.

مايلز يطير مرة أخرى

بعد أيام قليلة، كان على (مايلز) أن يطير إلى أحد عملائنا في ولاية بنسيلفانيا. لقد أصروا على حضور مايلز شخصيا وإلا ألغوا التعاقد. وافق مايلز بعد تردد على أن يسافر من جديد على متن طائرة صغيرة. عندما استمعت إلى بريدي الصوتي في الكمبيوتر في ذلك اليوم، سمعت رسالة عاجلة من (مايلز) تقول: "أنا الآن جالس في مطار (بيتسبرج) وسوف تقلع طائرتي بعد نصف ساعة. إنها فعلا طائرة صغيرة وأنا أشعر بالاضطراب وأفقد السيطرة على أعصابي، ولكنني سأركب الطائرة وأتمنى أن تسير الأمور على ما يرام. ارسلوا لي رسائلكم!"

انقبض صدري على الفور وكتمت أنفاسي، فالقصة المؤلمة تتكرر من جديد. عندما استمعت لرسالة مايلز كانت النصف ساعة المتبقية قد انقضت، فهل أقلعت الطائرة ومايلز على متنها؟

سارعت إلى إرسال رسالة صوتية إلى مايلز، ويا لخيبة الأمل. لقد رد على الكمبيوتر برسالة صوتية تقول: "هذا الصندوق البريدي ممتلئ. من فضلك عاود الاتصال في

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Managing To Have Fun.

Author: Matt Weinstein.

Publisher: Simon & Schuster.

Pages: 219.

ISBN: 0-684-81848-5.

Date: 1996.

وقت لاحق!" قلت لنفسي: "يا للحسرة ألا يعرف الكمبيوتر كيف ينتقي وقتا ليستريح؟"خبطت الجدار برأسي، وانهمرت الدموع فعلا من عيني. وفجأة لاح لي خاطر أثلج صدري. لا يوجد عطل في نظام البريد الإليكتروني. كل ما في الأمر أنني تأخرت نصف ساعة في الرد على مايلز. لقد كان صندوق مايلز ممتلئا، لأن كل الزملاء سبقوني إليه. لقد كان البريد مليئا بكلمات التعضيد، وعبارات التشجيع. ولم أستطع أن أسجل رسالتي الصوتية إلى مايلز إلا بعد يومين كاملين؛ لأنه - كما عرفت فيما بعد - ظل يستمع للرسائل التي تلقاها مرارا وتكرارا حتى بعد وصوله سالما ولمدة ٤٨ ساعة!

منذ ذلك الحين، اعتاد مايلز - الذي أصبح رئيسا لإدارة التدريب بالمؤسسة - أن يقول لمستمعيه: "لقد تعلمت أن أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أطلب من غيري الدعم والمساندة. **فالموظف الذي يحصل، من زملائه، على دعم أكثر من الآخرين يحقق نتائج أفضل من الموظف المختبئ خلف أقنعة البطولة المزيفة."**

لم يكن مايلز هو الوحيد الذي استفاد من نظام البريد الإلكتروني. ولم تكن الرسائل بحد ذاتها هي التي ساعدت مايلز. فالفضل كل الفضل يرجع إلى لحظات الضحك والمشاركة التي يتقاسمها مايلز مع زملائه، قبل أن يقوم برحلاته. هذه اللحظات هي التي أزالت الأقنعة، وغسلت مساحيق البطولة الزائفة عن الوجوه، وجعلت مايلز يعبر بجرأة عن مخاوفه. فالشركاء الذين يضحكون معا، يبقون معا.

كتب إضافية في الإدارة المرحة

1. **The Dilbert Principle:** A Cubicle's Eye View of Bosses, Meetings, Management Fads, & Other Workplace Afflictions. 1996 Harper Business. Scott Adams.
2. **Humor 101: Survival in the Workplace.** 1995 Northwest Publishing, Incorporated. Clyde Fahlman.
3. **Job Power: How to Thrive from 9 to 5.** 1995 Treasure House Publishing, Incorporated. Grant Sharp.
4. **Learning to Laugh at Work: The Power of Humor in the Workplace.** 1995 Skill-Path Publications. Robert McGraw.
5. **Don't Go to Work Unless It's Fun!:** State-of-the-Heart Time Management. 1994 Santa Barbara Press. Frank Sanitate.
6. **Underground Office Humor:** Real Memos, Rude Faxes, Tasteless Jokes & Eye-Popping True Stories from the Workplace. 1994 Carol Publishing Group. By S. E. Mills.
7. **Two Hundred Fifty Funniest Office Jokes, Memos & Cartoon Pinups.** Knightraven Books. Adam Warlock. 1993 250p.